

# TVORBA STRATEGIE

**T2: VYMEZENÍ POJMU STRATEGIE, PROCES**

# CÍL

1. VYMEZIT POJEM STRATEGIE
2. PŘEDSTAVIT PROCES TVORBY STRATEGIE
3. PŘEDSTAVIT METODU ANALÝZY ZAINTERESOVANÝCH STRAN
4. VYDAT ÚKOL DO DALŠÍHO TÝDNE
5. VYTVOŘIT TÝMY PRO PŘÍPADOVOU STUDII



## JAKÉ CÍLE V RÁMCI PŘEDMĚTU SLEDUJEME?

- Trošku si hrát (Komenský)
- Naučit se tvořit strategii (znalosti a dovednosti)
- Zvládnout zkoušku! (kredity)

# UČEBNÍ OTÁZKY

**Co to je strategie? Jaký je její účel?**

**Jak je možné pojímat tvorbu strategie jako proces?**

**Jaké procesní modely jsou k dispozici?**

**Jak je proces tvorby strategie členěn?**

**Jaké zahrnuje tento proces fáze a činnosti? Jaký je jejich účel?**

**Jaké metody a analytické nástroje jsou využitelné pro podporu realizace jednotlivých činností v procesu tvorby strategie?**

**Jaký je účel a možnost provedení analýzy zainteresovaných stran?**

# OBSAH

ÚVOD

1. VYMEZENÍ POJMU STRATEGIE
2. PROCES TVORBY STRATEGIE
3. ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN

ZÁVĚR

ÚKOL DO DALŠÍHO TÝDNE

**Databáze strategických dokumentů ČR: <https://www.databaze-strategie.cz/>  
Kolik existuje v této databázi strategií?**

# ÚVOD

# CO TO JE STRATEGIE? STRATEGIE JAKO DOKUMENT

V praxi se setkáváme s různými názvy dokumentů:

- STRATEGIE (BEZPEČNOSTNÍ, OBRANNÁ)
- KONCEPCE (KONCEPCE VÝSTAVBY ARMÁDY)
- STRATEGICKÁ KONCEPCE
- NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ STRATEGIE
- BÍLÁ KNIHA
- DLOUHODOBÝ VÝHLED
- STRATEGICKÁ VIZE

**NENÍ K DISPOZICI  
JEDNOTNÝ ZPŮSOB PROVEDENÍ**

## Strategic Outlook

Australia will have tremendous opportunities for greater prosperity and development over the coming decades, but at the same time will face complex security challenges and greater uncertainty in our strategic environment. Our region, the Indo-Pacific, is in a period of unprecedented transformation as the distribution of economic and political power shifts to our region.

### Strategic Drivers Shaping Security Environment to 2035

The 2016 Defence White Paper is underpinned by a comprehensive assessment of Australia's long-term strategic outlook. The White Paper highlights six key drivers that will shape the development of Australia's security environment to 2035.

- First, the relationship between the United States and China, which is likely to be characterised by a mixture of cooperation and competition.
  - The United States will remain the pre-eminent global military power over the next two decades and will continue to underpin the stability of our region. The world will continue to look to the United States for leadership in global security affairs, and to lead military coalitions that support international security and the rules-based global order.
  - The growth of China's national power, including its military modernisation, means China's policies and actions will have a major impact on the stability of the Indo-Pacific to 2035.
  - A constructive relationship between the United States and China, which the Governments of both countries have publicly committed to, will be central to maintaining security and prosperity in the Indo-Pacific region into the future.
- Second, challenges to the stability of the rules-based global order.
  - Australia's security and prosperity relies on a stable, rules-based global order that supports the resolution of disputes through peaceful means, facilitates free and open trade, and enables unfettered access to the global commons to support economic development.
  - The framework of the rules-based global order is under increasing pressure and has shown signs of fragility. Rules for the global commons of the high seas, cyberspace and space will continue to be challenged by states and non-state actors, leading to uncertainty and tension.
  - It is important that the existing rules-based global order be able to adapt and respond to these challenges. The coercive use of economic or military power can diminish the freedom of countries such as Australia to take independent action in our national interest.
- Third, the growing threat from terrorism and foreign terrorist fighters to Australia's security.

2016 DEFENCE WHITE PAPER

## THE DEFENCE STRATEGY OF THE CZECH REPUBLIC

Prague 2017



## NATIONAL SECURITY STRATEGY OF THE REPUBLIC OF POLAND

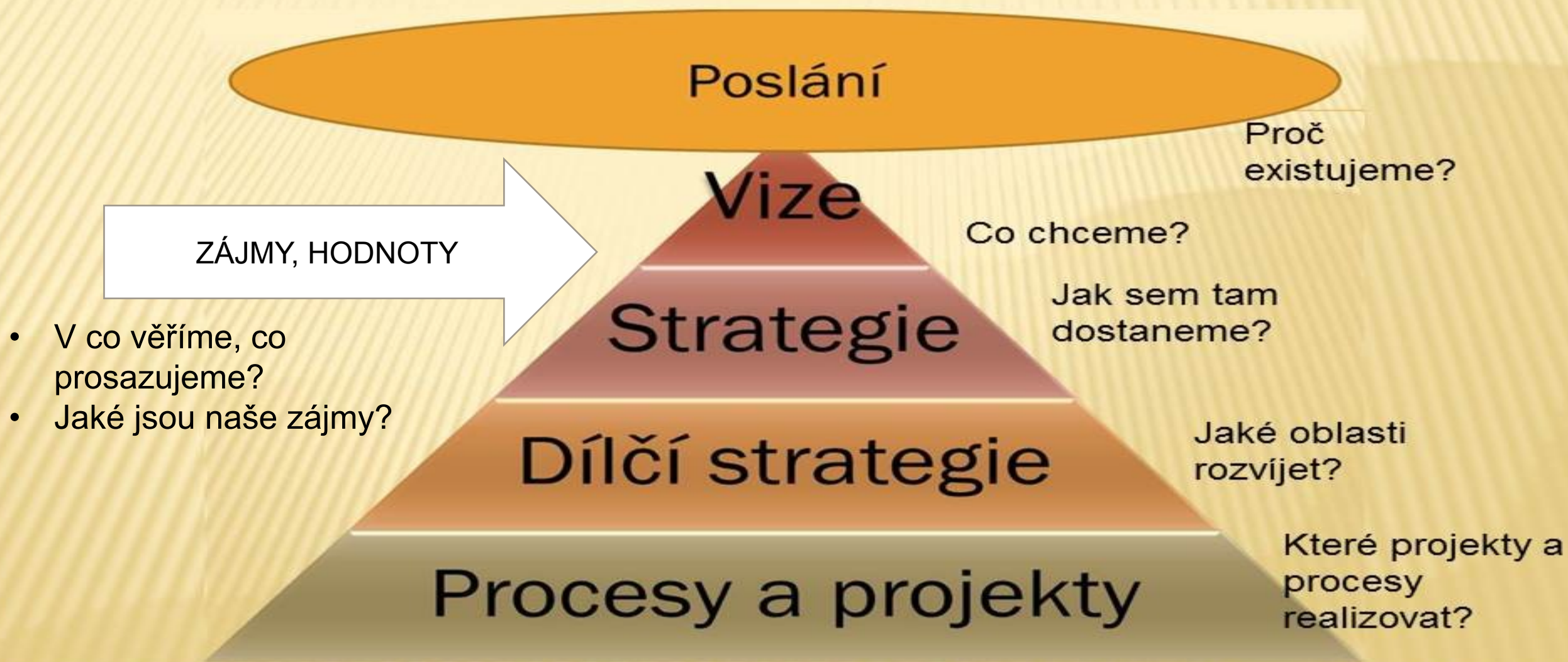
2014

# VEŘEJNÁ STRATEGIE

V kontextu Metodiky přípravy veřejných strategií:

- Střednědobý až dlouhodobý dokument veřejné správy – PROBLÉM!
- Ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti,
- S dostatečnou mírou podrobnosti (jasné vymezení cílů i opatření – SMART),
- Vzájemně vyvážené a propojené tři části – analytická, strategická a implementační,
- Vymezuje problém, stanovuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti),
- Stanovuje cíle, jichž má být dosaženo,
- Opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny,
- Způsob implementace: odpovědnost, časový a finanční rámec, rizika, komunikace,
- Způsob vyhodnocení plnění cílů a opatření, včetně sady indikátorů a termínů.

# RÁMEC PRO TVORBU STRATEGIE





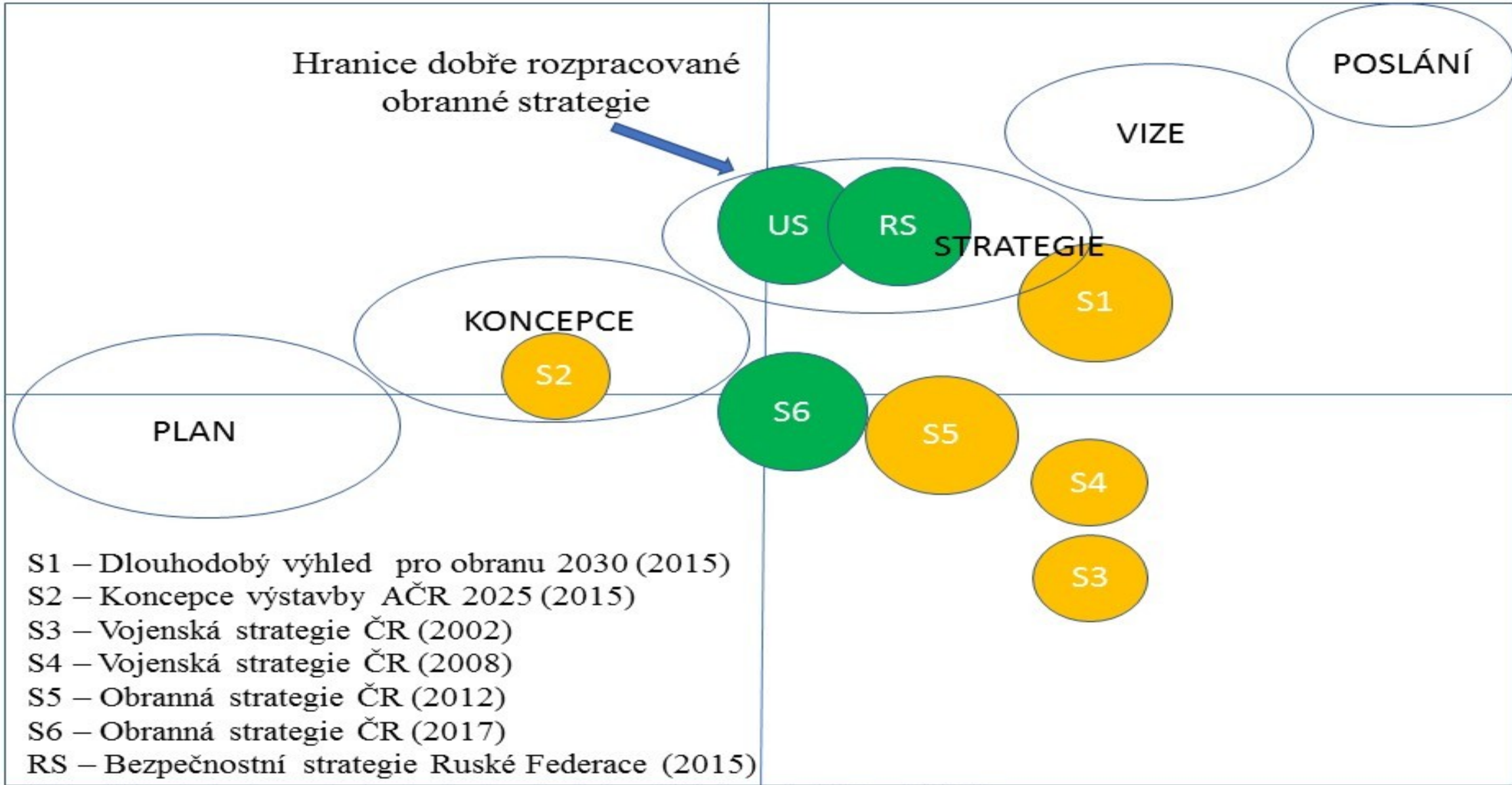


PROAKTIVNÍ

SPECIFICKÁ

GENERICKÁ

Hranice dobře rozpracované obranné strategie



- S1 – Dlouhodobý výhled pro obranu 2030 (2015)
- S2 – Koncepce výstavby AČR 2025 (2015)
- S3 – Vojenská strategie ČR (2002)
- S4 – Vojenská strategie ČR (2008)
- S5 – Obranná strategie ČR (2012)
- S6 – Obranná strategie ČR (2017)
- RS – Bezpečnostní strategie Ruské Federace (2015)
- US – Národní obranná strategie Spojených států Amerických (2018)

REAKTIVNÍ



# LEGENDA

## HORIZONTÁLNÍ OSA

- **GENERICKÝ (OBECNÝ)** – strategické (obecné) cíle, konceptualizace problému, obecný zdrojový rámec, chybí realizační rámec (spíše politika)
- **SPECIFICKÝ** – specifické cíle a úkoly (SMART), podrobné vymezení nákladů, rozpracovaný realizační rámec (spíše plán)

## PRŮMĚR KRUHU

- Malý průměr vyjadřuje nižší míru komplexnosti, zaměření především na jeden dominantní nástroj moci státu, v případě obranné strategie dominuje především vojenský nástroj
- Větší průměr vyjadřuje vyšší míru komplexního přístupu se zapojením všech nástrojů moci státu (DIMEFILE)

## BARVA KRUHU

- Zelená – jasně vymezený cílový stav; Oranžová – obecně vymezený cílový stav; Červená – vágně

## VERTIKÁLNÍ OSA

- **PREEMPTIVE (PROAKTIVNÍ)** – dlouhodobé zaměření dokumentu, pohled za horizont, snaha utvářet budoucí prostředí
- **REACTIVE (REAKTIVNÍ)** – krátkodobé zaměření dokumentu, odrážející především současnost, případně reagující pouze na vývoj v minulosti

PROAKTIVNÍ

POSLÁNÍ

VICE

STRATEGIE

KONCEPCE

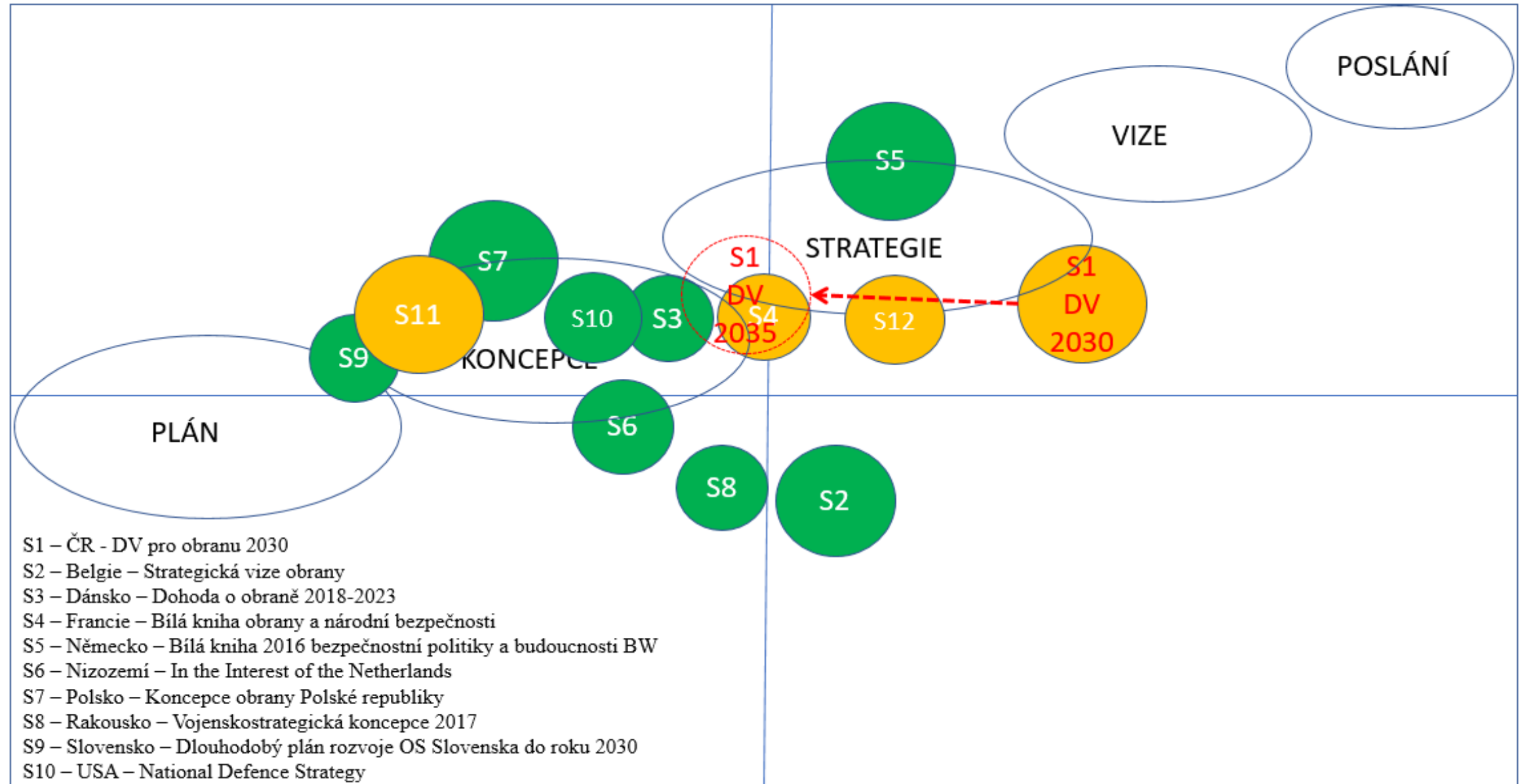
PLÁN

OBEČNÝ

SPECIFICKÝ

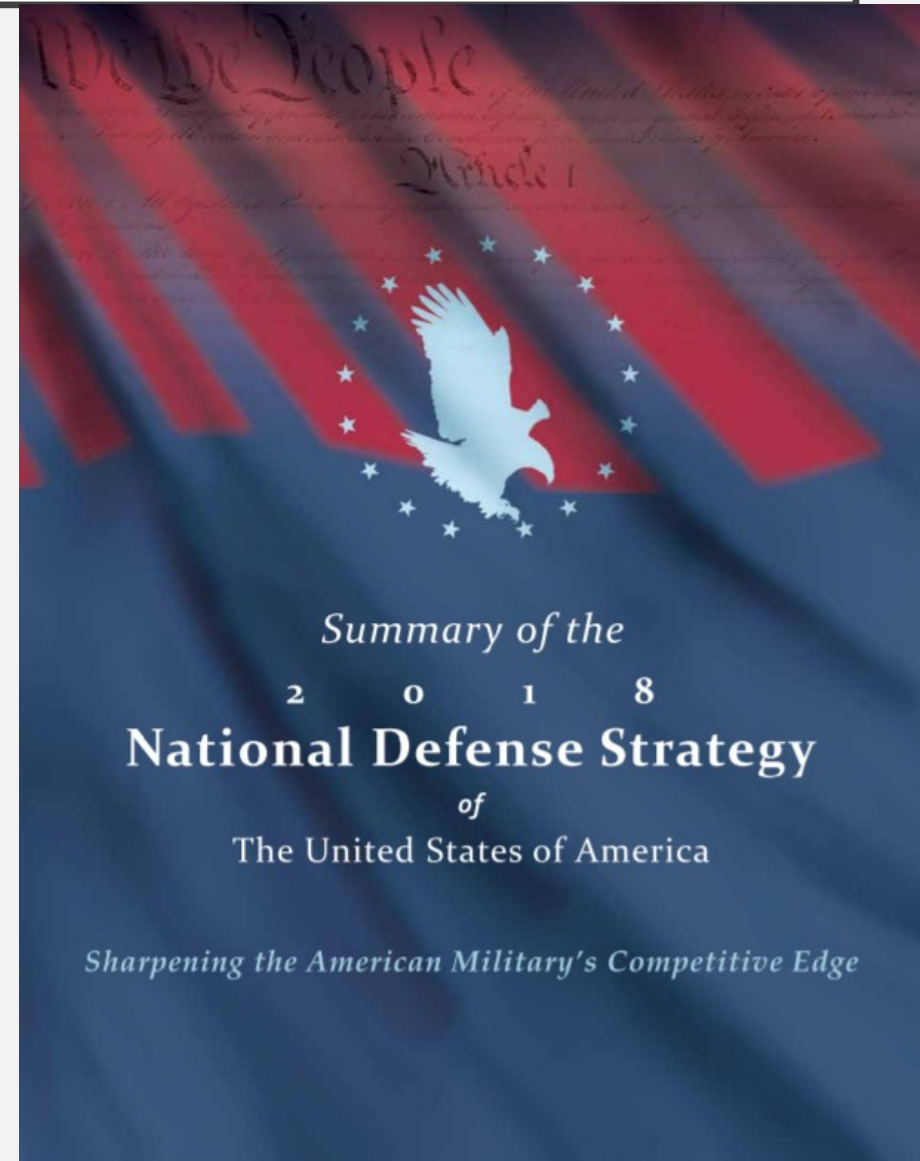
- S1 – ČR - DV pro obranu 2030
- S2 – Belgie – Strategická vize obrany
- S3 – Dánsko – Dohoda o obraně 2018-2023
- S4 – Francie – Bílá kniha obrany a národní bezpečnosti
- S5 – Německo – Bílá kniha 2016 bezpečnostní politiky a budoucnosti BW
- S6 – Nizozemí – In the Interest of the Netherlands
- S7 – Polsko – Koncepce obrany Polské republiky
- S8 – Rakousko – Vojenskostrategická koncepce 2017
- S9 – Slovensko – Dlouhodobý plán rozvoje OS Slovenska do roku 2030
- S10 – USA – National Defence Strategy
- S11 – Velká Británie – National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015
- S12 – Kanada – Canada's Defence Policy 2017

REAKTIVNÍ



# THE NATIONAL DEFENCE STRATEGY PURPOSE

- Provides **a clear road map** for the Department of Defense to meet the **challenges** posed by a re-emergence of long-term strategic competition with China and Russia.
- Acknowledges an increasingly complex global **security environment**, characterized by overt challenges to the free and open international order.



**ADAPTACE STÁTU (ORGANIZACE) NA NOVÉ VÝZVY**

- **AMBITION:** France must have a battle-hardened Army, ready to face the toughest clashes up to and including major confrontation and capable of winning. **VIZE**

- **ZHODNOCENÍ PROSTŘEDÍ** **ANALÝZA HROZEB**

- **STRATEGICKÁ NEJISTOTA** (geopolitické změny, selhávání Evropy zajistit svoji obranu, narušení vnitřní koheze a společenské odolnosti)
- **ROZŠIŘOVÁNÍ KONFLIKTNÍCH OBLASTÍ** (potenciál pro vznik velkého vojenského konfliktu, přítomnost hybridního válčení, boj v kybernetickém prostoru a vesmíru).

- **POLITICKO – VOJENSKÉ AMB** **ZÁJMY, HODNOTY**

- **UDRŽENÍ VOJENSKÉ SÍLY, ARMÁDA VZOREM PRO EVROPSKÉ STÁTY** (určující strategickou a operační kulturu)
- **PŘIPRAVENOST A POHOTOVOST**

**STRATEGIC VISION**  
OF THE CHIEF  
OF THE FRENCH ARMY

"2030  
OPERATIONAL  
SUPERIORITY"



**STRATEGICKÉ CÍLE** **CÍLE**

- **PŘIPRAVENÍ LIDÉ**
- **SCHOPNOSTI**
- **VÝCVIK**
- **PROCESY**

**STRATEGICKÉ PROJEKTY**  
(12 projektů k naplnění cílů)

**PROGRAMY, INICIATIVY**

# Vzorová struktura strategie

## I. Úvod (přibližně 10 % rozsahu strategie)

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existence strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy, zkratky
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

## II. Analytická část (přibližně 15 % rozsahu strategie)

- a. Definice a analýza řešeného problému
  1. Definice řešeného problému
  2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
  3. Revize stávajících opatření
  4. Vývoj při tzv. nulové variantě
  5. Souhrn výsledků klíčových analýz

## III. Strategická část (přibližně 45 % rozsahu strategie)

- a. Vize a základní strategické směřování
  1. Logika intervence, hierarchie cílů
  2. Vize, globální cíl a strategické oblasti
  3. Strategické cíle
- b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech
  1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
  2. Přehled a popis opatření
  3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

## IV. Implementační část (přibližně 25 % rozsahu strategie)

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram
4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

## V. Postup tvorby strategie (přibližně 5 % rozsahu strategie)

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

## VI. Přílohy

STRATEGIE NEMÁ STANOVENU  
JEDNOZNAČNOU VNITŘNÍ STRUKTURU!

OBEČNĚ:

- úvod – proč strategii tvoříme, východiska,
- analýza (problém, budoucí vývoj);
- vymezení cílového stavu;
- způsob jeho dosažení v čase, náklady;
- způsob hodnocení, rizika, komunikace.

# PŘÍSTUP K TVORBĚ STRATEGIE

V rámci tvorby strategie jsou zodpovězeny následující základní otázky:

- Proč je daná strategie vytvářena?
- Co daná strategie řeší (problém) a v jakém hodnotovém kontextu (základě jakých kritérií)?
- Jak bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen)?
- Jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo?
- Koho se daná strategie týká (cílová skupina)?
- Jaké může mít daná strategie dopady?
- Kdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen?
- Kdo bude problém řešit? Jak dlouho daná strategie platí?
- Kolik bude dané řešení stát (jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit)? Kdo poskytne potřebné zdroje?

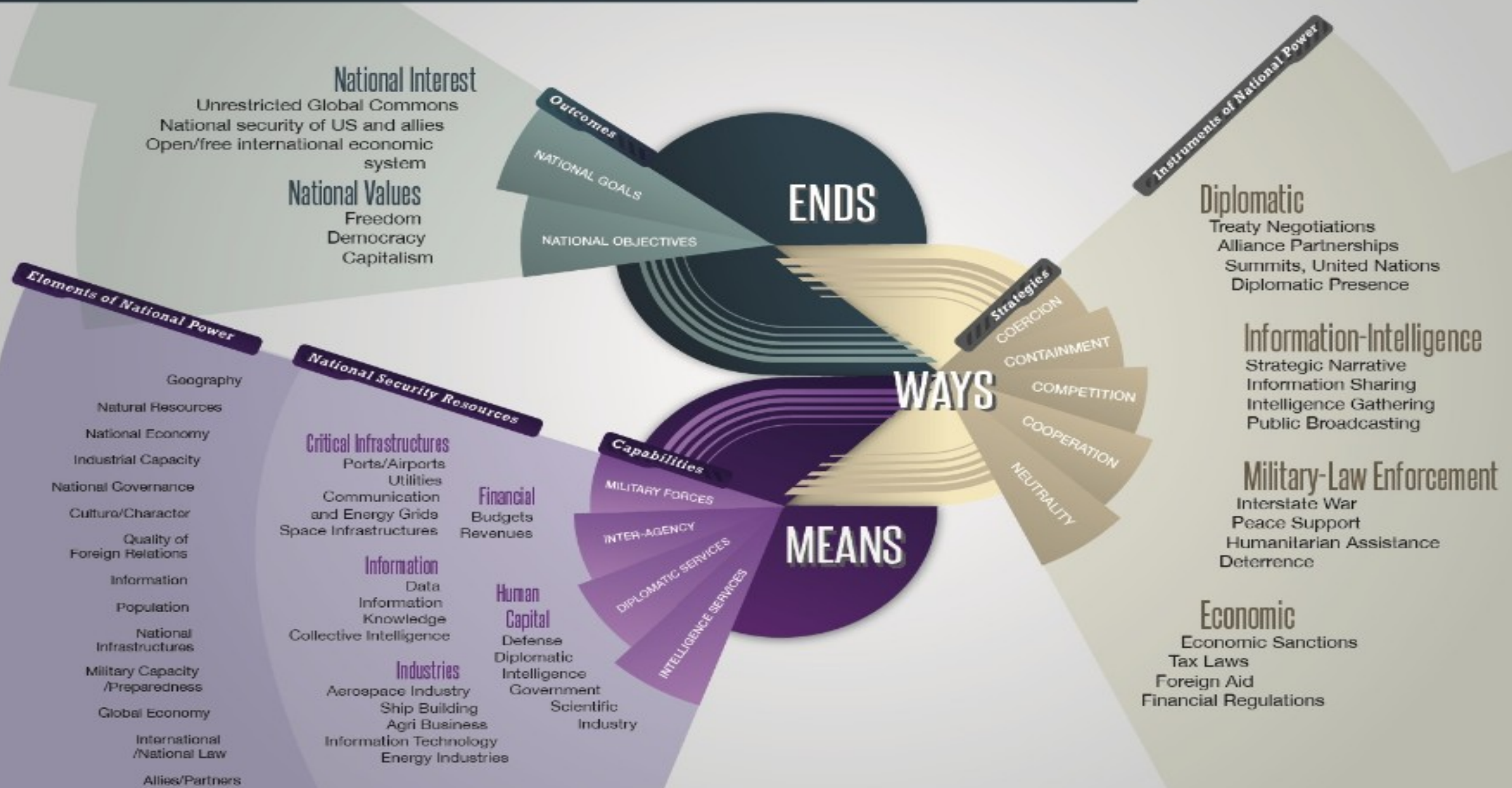


# STRATEGY=ENDS+MEANS+WAYS

## LYKKE MODEL OF MILITARY STRATEGY

- ENDS: cíle
- WAYS: způsob dosažení cílů
- MEANS: prostředky nezbytné k dosažení cílů
  
- PROVÁZÁNÍ CÍLŮ SE ZDROJI!
- NESOULAD MEZI CÍLY A ZDROJI = RIZIKO, NEREALISTICKÉ STRATEGIE!!
  
- Arthur F. Lykke Jr., “Defining Military Strategy,” *Military Review* 69, no. 5 (May 1989): 3.

# Elements of National Security Strategy



(BAD)  
STRATEGY=ENDS+MEANS+WAYS  
JEFFREY W. MEISER (2017)

- Far too often strategy is an exercise in means-based planning; it is inherently uncreative, noncritical, and limits new and adaptive thinking. **(přeceňování prostředků)**
- This kind of thinking leads to infinitely repeating the question of **how many boots should be on the ground.**
- This approach misses the core function of strategy, which is to figure out **what to do with those boots on the ground,**
- or even better, what are **the alternatives to boots on the ground.**
- The result of this analysis is what Lykke calls ways.

# RIZIKO STRATEGIE

General Maxwell D. Taylor, 1981. Strategy equals ends (objectives toward which one strives); ways (courses of action) and means (instruments by which some end can be achieved).

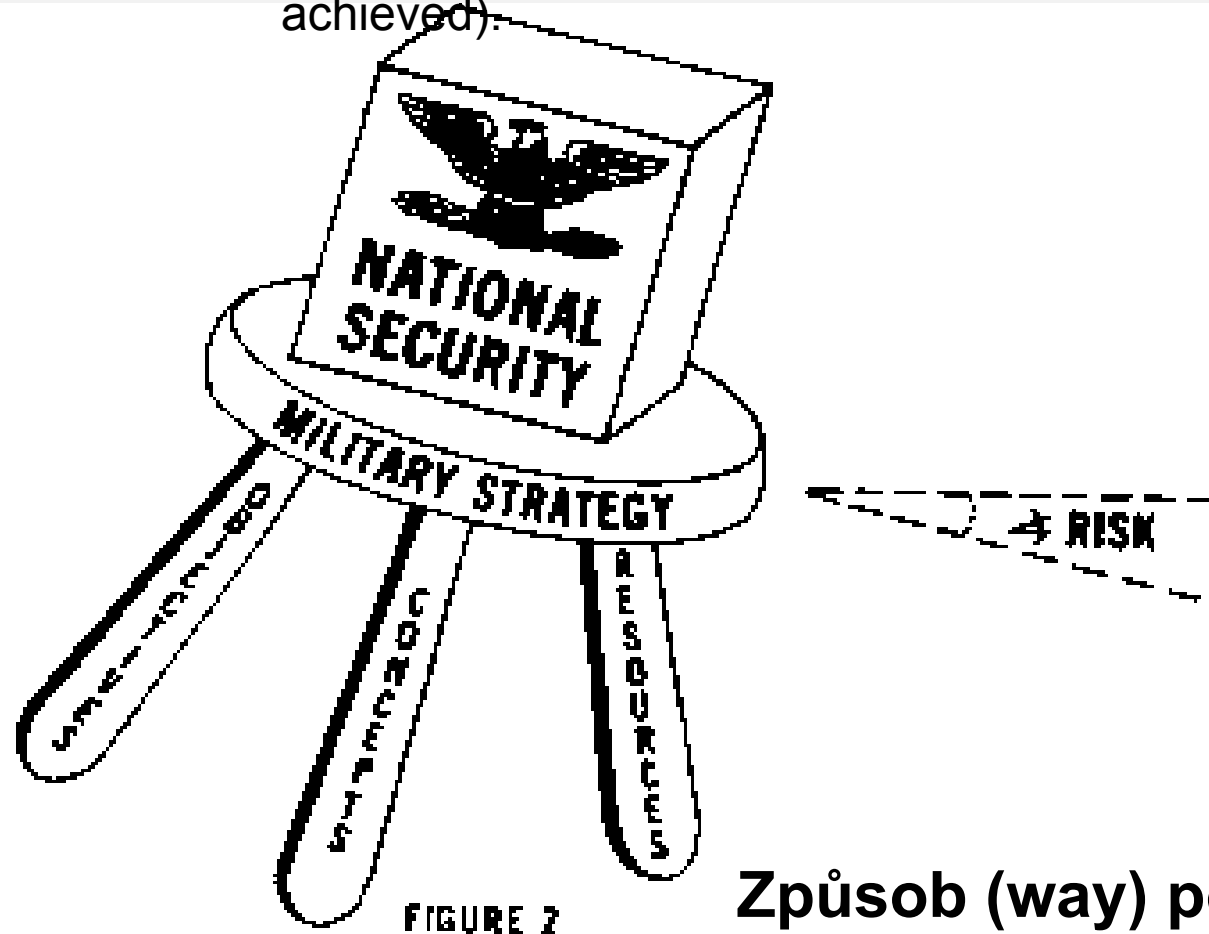
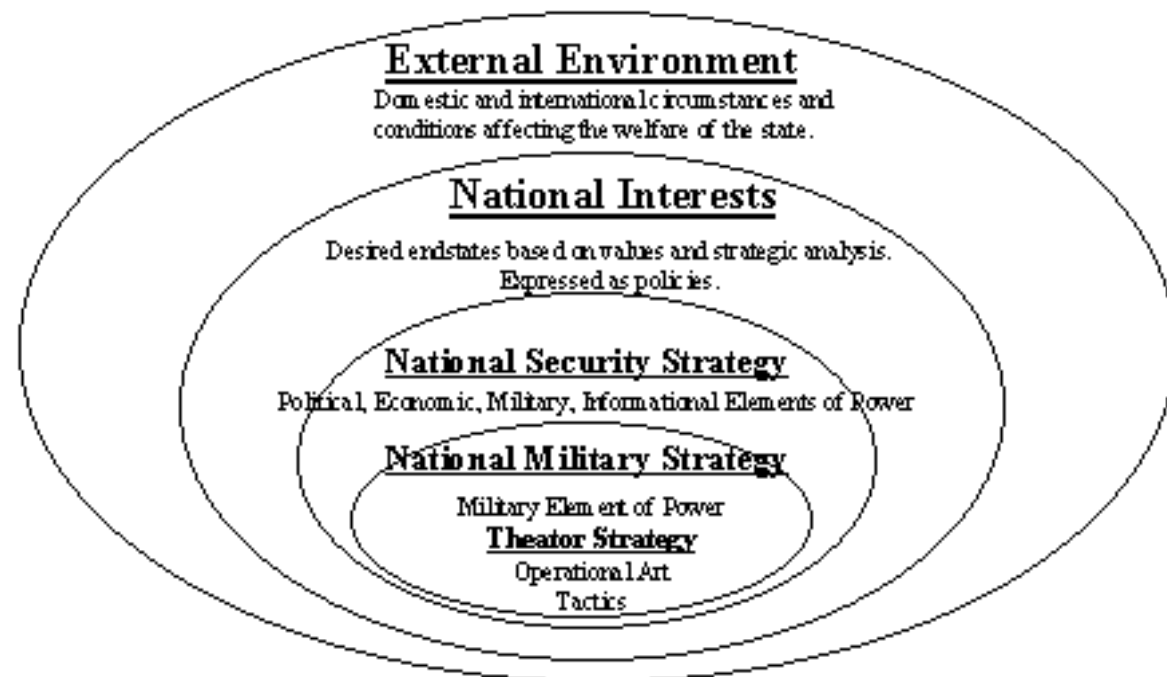


FIGURE 2

## Comprehensiveness of Strategy



Způsob (way) použití síly (means) k dosažení cílů (ends).

# KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP – GRAND STRATEGY

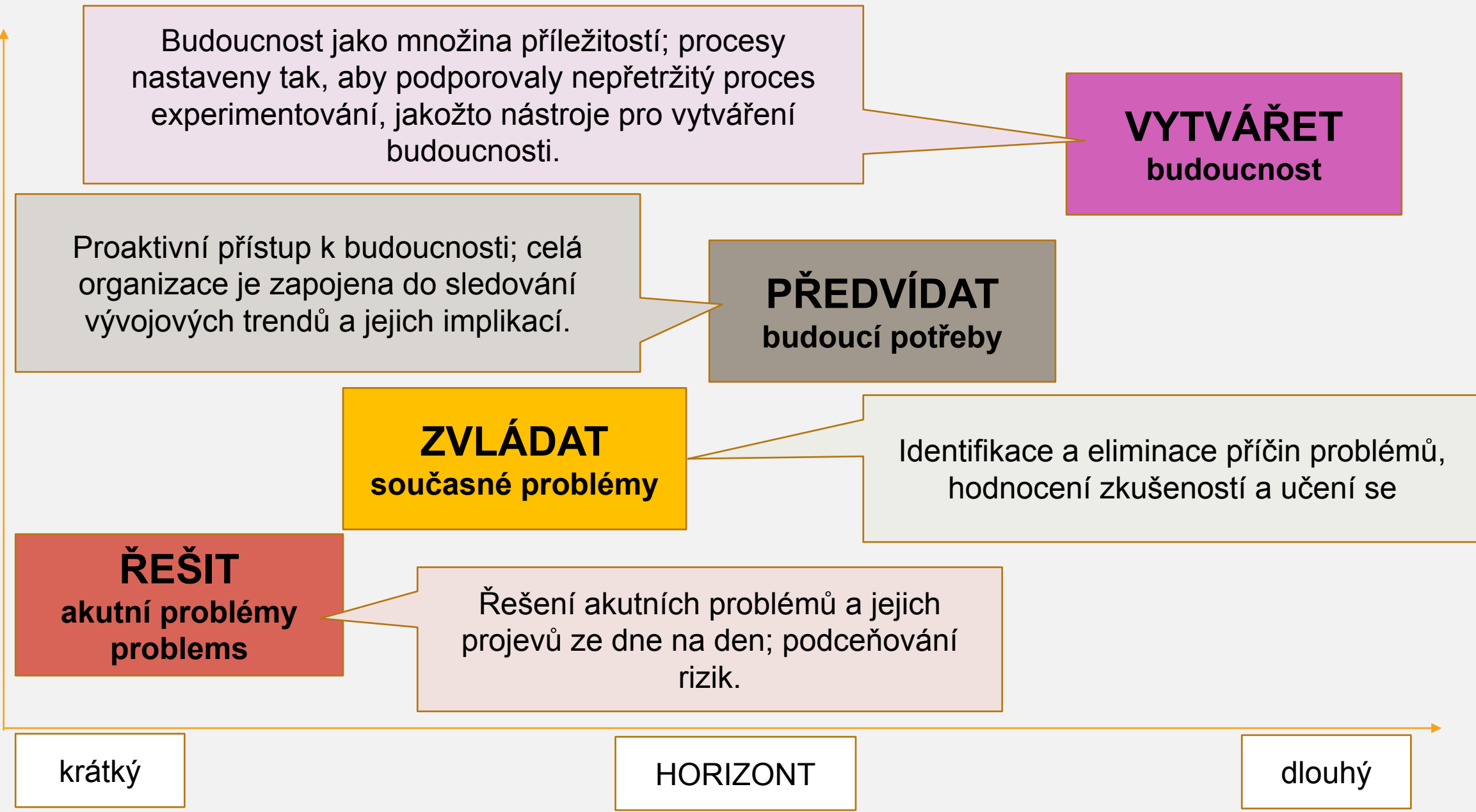
- The concept of a comprehensive or whole-of-government and whole-of-society approach to respond to a strategic challenge.
- POUŽITÍ VŠECH NÁSTROJŮ MOCI STÁTU: (DIME, DIMEFIL, DIMEFILE)
- diplomatic, information, military, economic, financial, intelligence, and law enforcement, energy
- ARMÁDA NEMÁ SCHOPNOSTI VYŘEŠIT NÁRODNÍ BEZPEČNOSTNÍ VÝZVY
- Např. KOMPLEXNÍ PROBLÉM JAKO postconflict stabilization and development.
- ÚKOLY OS OD ROKU 2001 UKAZUJÍ, ŽE ARMÁDA NA TYTO PROBLÉMY NESTAČÍ!

# STRATEGIE = ZPŮSOB MYŠLENÍ

- “a coherent set of analyses, concepts, policies, arguments, and actions that respond to a high-stakes challenge
- Richard P. Rumelt, Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (New York: Crown Business, 2011), 6.

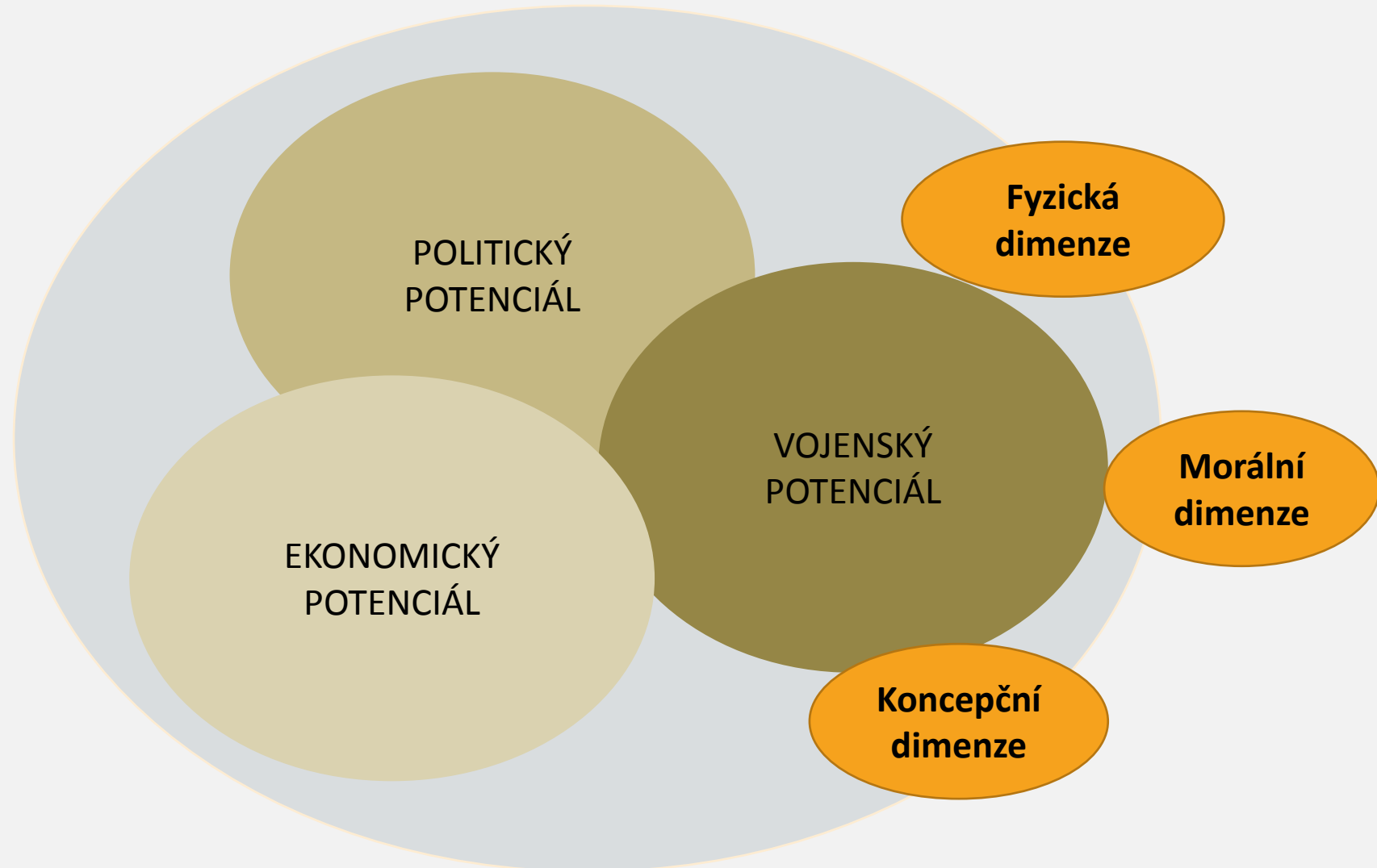
# STRATEGIE = CESTA, PLÁN

Jako dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle!

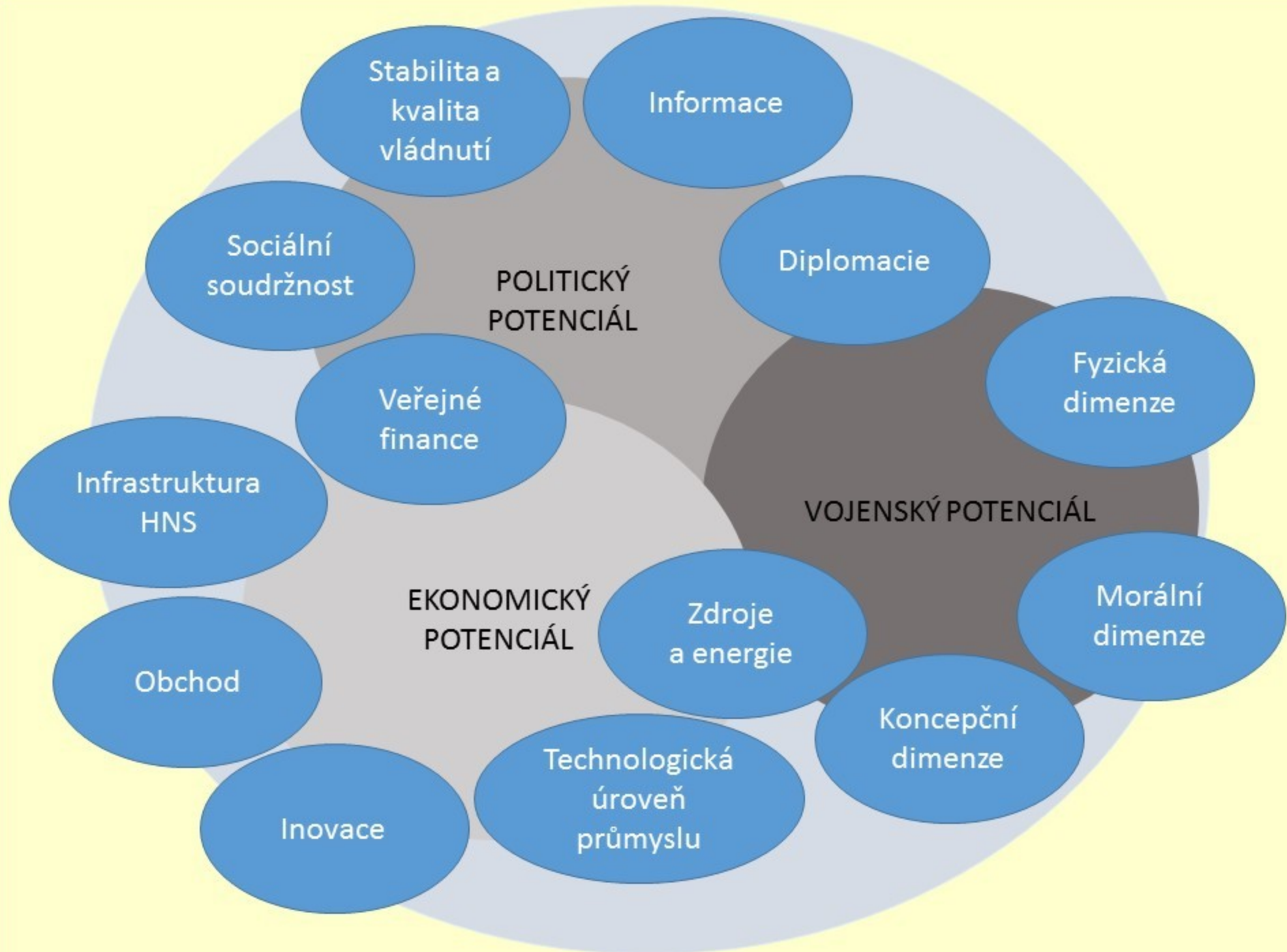


# STRATEGIE = UMĚNÍ VYTVÁŘET SÍLU

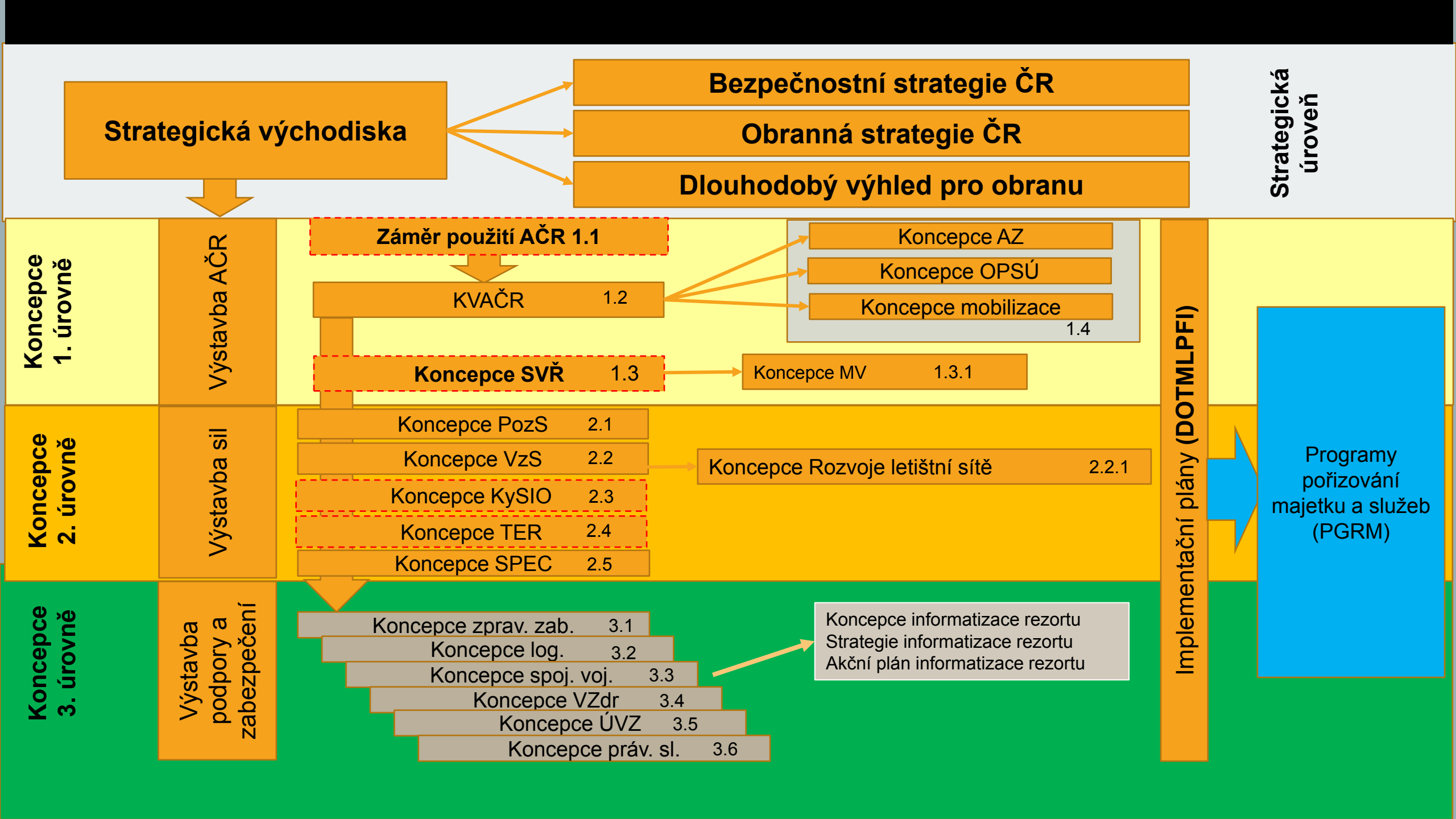
- Lawrence Freedman, Strategy: A History (Oxford: Oxford University Press, 2013), xii











# ZÁSADY TVORBY STRATEGIÍ

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- **VYMEZENÍ PROBLÉMU**
- Transparentnost
- Interdisciplinární přístup
- Objektivnost
- Projektový přístup
- Koordinace
- Alternativní přístup

Tvorba strategie je spojena s existencí závažného problému **spojeného se zajišťováním bezpečnosti státu.**

Hledá se odpověď na otázku, **proč** se strategie zpracovává, **co a jaký** problém řeší.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- **TRANSPARENTNOST**
- Interdisciplinární přístup
- Objektivnost
- Projektový přístup
- Koordinace
- Alternativní přístup

Tvorba strategie probíhá podle **schváleného zadání** s jasně vymezeným cílem či cíli a časovým harmonogramem. Činnost, průběžné výstupy a konečný **výsledek jsou hodnoceny** řídicím týmem, vlastníkem nebo gestorem. Pokud existuje průběžný přehled o tvorbě strategie, pak výsledek není pro žádnou ze zájmových stran překvapením.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- Transparentnost
- **INTERDISCIPLINÁRNÍ PŘÍSTUP**
- Objektivnost
- Projektový přístup
- Koordinace
- Alternativní přístup

Řešení komplexních, vzájemně provázaných a obtížně strukturovaných problémů vyžaduje zpravidla **interdisciplinární přístup**.  
Zvážit externí expertízu: aktuální znalosti, zkušeností a dovedností.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- Transparentnost
- Interdisciplinární přístup
- **OBJEKTIVNOST**
- Projektový přístup
- Koordinace
- Alternativní přístup

Informovaná rozhodnutí podložená věrohodnými analýzami a prognózami. Navrhovaná řešení musí být **ověřena** (experimentování), prokázána jejich **proveditelnost** při dosažení očekávaných parametrů (výkonových, časových i nákladových).



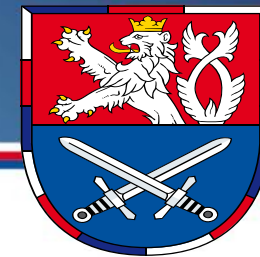
# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- Transparentnost
- Interdisciplinární přístup
- Objektivnost
- **PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP**
- Koordinace
- Alternativní přístup

Projektové řízení vytváří předpoklady pro dosažení očekávaných výsledků v souladu se zadáním ve stanoveném čase a v rámci stanoveného rozpočtu.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- Transparentnost
- Interdisciplinární přístup
- Objektivnost
- Projektový přístup
- **KOORDINACE**
- Alternativní přístup

Účinný rozvoj všech sektorů bezpečnosti vyžaduje existenci soustavy vertikálně i horizontálně provázaných strategií a koncepčních dokumentů.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Vymezení problému
- Transparentnost
- Interdisciplinární přístup
- Objektivnost
- Projektový přístup
- Koordinace
- **ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUP**

Alternativní řešení umožňuje uplatnění komplexního přístupu v podmínkách nejistoty, identifikaci rizik a jejich omezování či eliminaci a výběr nejvhodnějšího řešení.

Inspirací je řešení obdobného problému v zahraničí, či jeho řešení v minulosti a s jakým výsledkem.

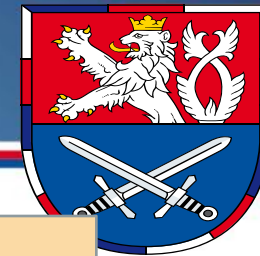
# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- **HODNOCENÍ NÁKLADŮ**
- Využití analytických nástrojů
- Hodnotitelnost
- Odpovědnost
- Realizační rámec
- Hodnocení minulosti
- Přístupy nejlepší praxe

Varianty jsou posuzovány z pohledu nákladů, přínosů a proveditelnosti.  
**Jaké má řešení přínos, s jakými je spojeno finančními náklady, jaké jsou zdrojové nároky z pohledu **lidských a materiálních zdrojů** a **v jakém čase je možné je realizovat.****

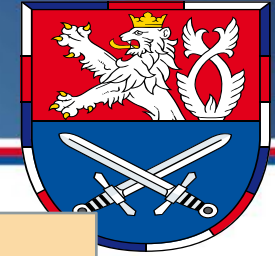
# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- **VYUŽITÍ ANALYTICKÝCH NÁSTROJŮ**
- Hodnotitelnost
- Odpovědnost
- Realizační rámec
- Hodnocení minulosti
- Přístupy nejlepší praxe

V celém procesu tvorby strategie jsou využívány analytické nástroje (metody, techniky).

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- Využití analytických nástrojů
- **HODNOTITELNOST**
- Odpovědnost
- Realizační rámec
- Hodnocení minulosti
- Přístupy nejlepší praxe

Obsahové a časové vymezení dosažení cílového stavu a milníků. Variantní rozpracování cílů do realizačního rámce (opatření a úkoly. Je hledána odpověď na otázku, **jaký** je požadovaný cílový stav a **jak** a **kdy** bude dosažen. **Kdy je cíl považován za splněný?**

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- Využití analytických nástrojů
- Hodnotitelnost
- **ODPOVĚDNOST**
- Realizační rámec
- Hodnocení minulosti
- Přístupy nejlepší praxe

Je stanoven vlastník a gestor nesoucí odpovědnost za tvorbu i realizaci strategie, splnění cílů a dosažení očekávaných přínosů. Dává odpověď na otázku, **kdo** bude řešit vymezený problém. V realizačním rámci je určena odpovědnost za splnění cílů, opatření a úkolů.

# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- Využití analytických nástrojů
- Hodnotitelnost
- Odpovědnost
- **REALIZAČNÍ RÁMEC**
- Hodnocení minulosti
- Přístupy nejlepší praxe

Vymezuje základní realizační rámec (klíčové milníky, cílové stavy v čase, identifikuje rizika a zásadní opatření omezující jejich dopady, obsahuje odhady zdrojových implikací).  
Vytvořen je předpoklad pro zpracování strategie do plánovacích dokumentů.



# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- Využití analytických nástrojů
- Hodnotitelnost
- Odpovědnost
- Realizační rámec
- **HODNOCENÍ MINULOSTI**
- Přístupy nejlepší praxe

Zpracovatelé hodnotí realizaci předchozích strategií (pokud jsou k dispozici). Identifikována jsou osvědčená řešení, příčiny případných neúspěchů a opatření, která je nezbytné přijmout, aby se nedostatky již neopakovaly.

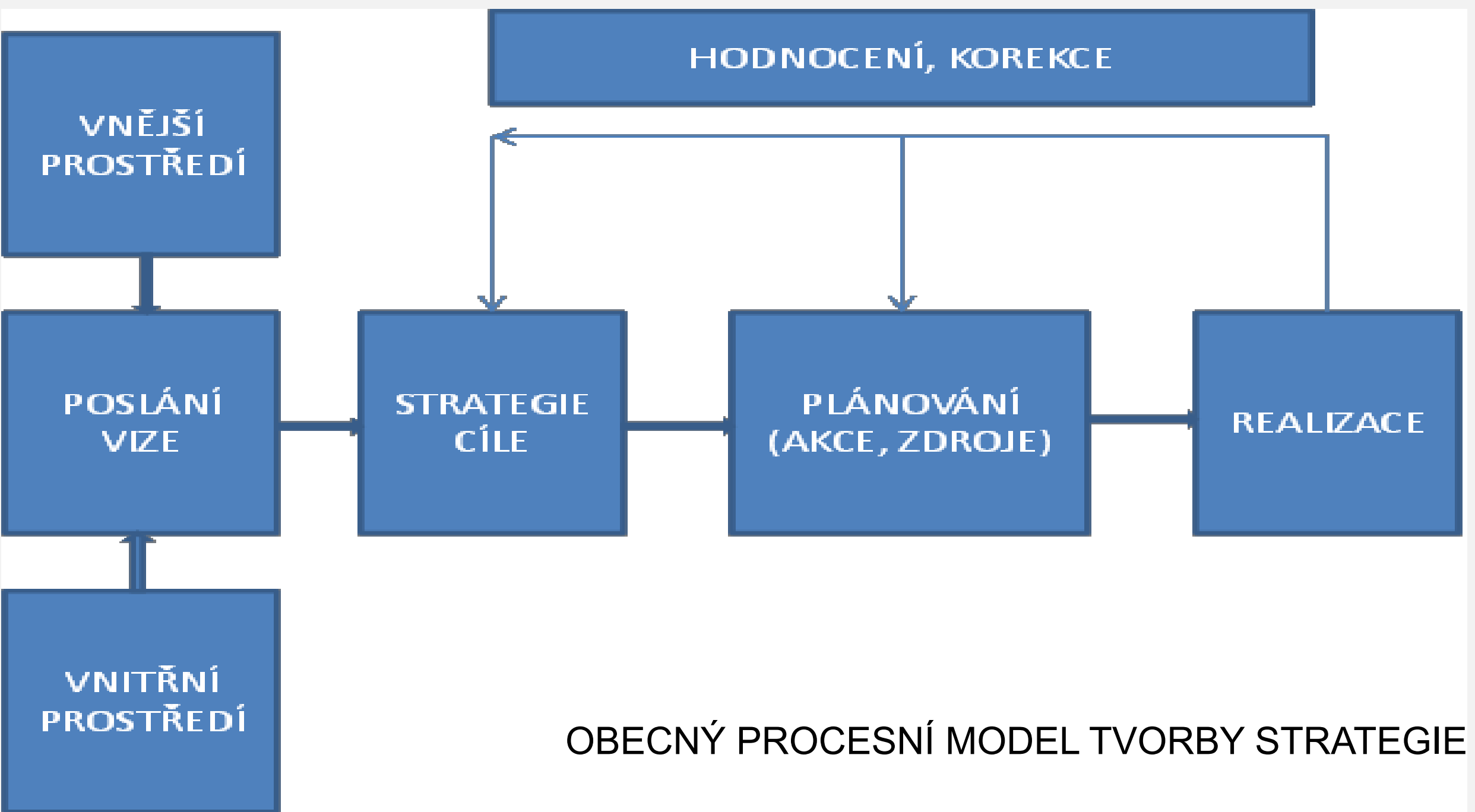
# ZÁSADY TVORBY STRATEGIE



- Hodnocení nákladů
- Využití analytických nástrojů
- Hodnotitelnost
- Odpovědnost
- Realizační rámec
- Hodnocení minulosti
- **PŘÍSTUPY NEJLEPŠÍ PRAXE**

Zpracování strategie by mělo vycházet z přístupů nejlepší praxe odvozených od již zavedených a praxí ověřených postupů a přístupů řešení daného problému u jiných institucí, organizací, a to jak v ČR, tak i v zahraničí při zvážení specifických podmínek ČR.

### 3. PROCES TVORBY STRATEGIE



OBECNÝ PROCESNÍ MODEL TVORBY STRATEGIE

Rozhodnutí  
o přípravě  
tvorby stra-  
tegie (před-  
běžná vize)

Rozhodnutí  
o tvorbě  
strategie

Rozhodnutí o  
vizi a  
variantě  
strategických  
cílů

1. Identifikace  
potřeby tvorby  
strategie

2. Nastavení  
přípravy  
strategie  
(projektu)

3. Analytická  
a progno-  
stická fáze  
(průběžná)

4. Stanovení  
strategického  
směrování

5. Rozpracování  
strategie

6. Nastavení  
implementace,  
financování a  
vyhodnocování  
strategie

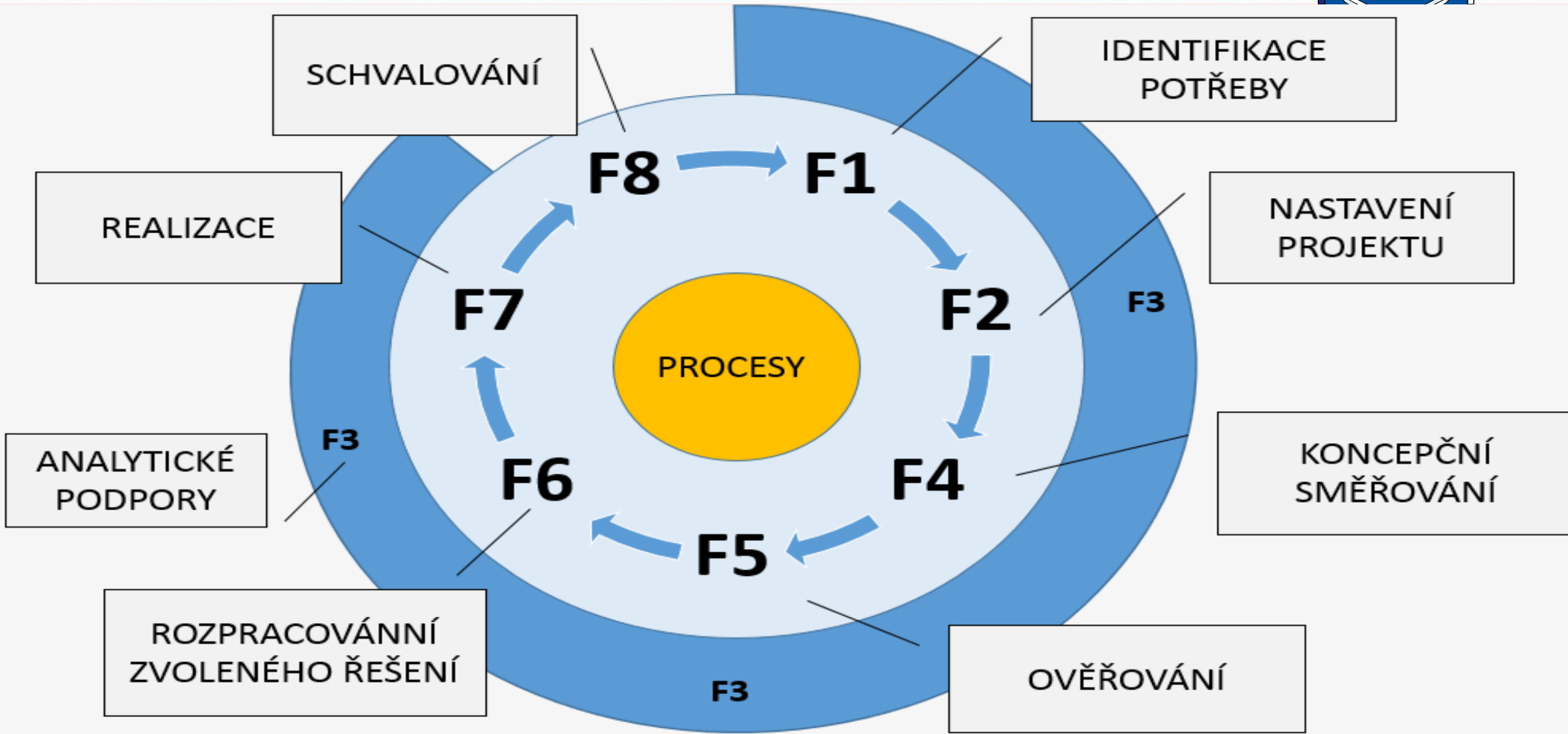
7. Schvalování  
strategie

Schválení  
strategie

Rozhodnutí  
o  
variantách  
opatření

PROCES DLE METODIKY TVORBY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ

# PROCES TVORBY STRATEGIE ( DLE METODIKY MO ČR)



# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1 – IDENTIFIKACE POTŘEBY, F2 – NASTAVENÍ PROJEKTU)



FÁZE	AKTIVITY
F1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.1.1. Posouzení potřebnosti zpracování strategie, analýza problému</li></ul>
F1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.1.2. Přijetí rozhodnutí o realizaci strategie</li></ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.2.1. Ustanovení řídicího výboru a zpracovatelského týmu</li></ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.2.2. Analýza zadání</li></ul>
F2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.2.3. Vytvoření plánu prací</li></ul>



# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1, F2)



FÁZE	AKTIVITY
F1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.1.1. Posouzení potřebnosti zpracování strategie, analýza problému</li></ul>
F1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.1.2. Přijetí rozhodnutí o realizaci koncepce</li></ul>
F2	<p><b>Metody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• expertní metody (brainstorming);</li><li>• strom problémů;</li><li>• metoda rybí kosti;</li><li>• strategická analýza: vnější (PESTLE) a vnitřní (7S, MCA, DOTMLPFI)</li><li>• GAP analýza</li></ul>
F2	
F2	

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1, F2)



FÁZE

F1

F1

F2

F2

F2

## Metody:

- expertní metody (brainstorming);
- analýza rizik (co se stane, pokud nebude problém řešen);
- analýza zainteresovaných stran.

• A.2.1. Ustanovení řídicího výboru a zpracovatelského týmu

• A.2.2. Analýza zadání

• A.2.3. Vytvoření plánu prací

ému

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 - ANALÝZY)



FÁZE	AKTIVITY
F3	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.3.1. Zpracování analýz</li></ul>
F3	<ul style="list-style-type: none"><li>• A 3.2. Zpracování prognóz</li></ul>

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 - ANALÝZY)



## FÁZE AKTIVITY

F3 • A.3.1. Zpracování analýz

F3 **Metody:**

- komparační analýza (přístupy nejlepší praxe);
- benchmarking (posuzování přístupů nejlepší praxe);
- hodnocení prostředí (vnější, vnitřní): PESTLE, 7S, DOTMLPFI);
- gap analýza;
- analýza operačních rizik (co se stane, pokud chybí schopnosti);
- analýza zainteresovaných stran.

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 – ANALÝZY)



## Metody:

- trendové analýzy;
- statistické (kvantitativní) metody;
- modelování a simulace;
- prognóza alternativních budoucností (SFA) – nejistoty;
- metoda scénářů;

**FÁZE**

F3

F3

- A 3.2. Zpracování prognóz

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F4 - KONCEPCE, F5 – OVĚŘENÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.1. Formulace kritérií pro hodnocení cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.2. Tvorba variant cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.3. Posouzení variant cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.4. Výběr nejvhodnější varianty cílů</li></ul>
F5	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.5.1. Příprava experimentu</li><li>• A.5.2. Provedení experimentu</li><li>• A.5.3. Vyhodnocení experimentu a doporučení</li></ul>

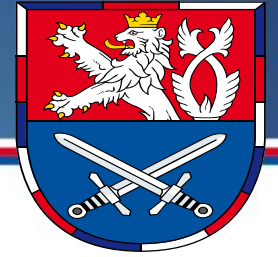
# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F4 - KONCEPCE, F5 - OVĚŘENÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.1. Formulace kritérií pro hodnocení cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.2. Tvorba variant cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.3. Posouzení variant cílů</li></ul>
F4	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.4.4. Výběr nejvhodnější varianty</li></ul>
F5	<p><b>Metody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• strom cílů, popis cílů SMART, SMARTER;</li><li>• SWOT; morfologická analýza</li><li>• vícekriteriální analýza variant; metody hodnocení nákladů a užitků</li></ul>



# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F6 - ROZPRACOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F6	• A.6.1. Rozpracování cílů do opatření a úkolů
F6	• A.6.2. Hodnocení a výběr variantních řešení k dosažení stanovených cílů
F6	• A.6.3. Nastavení soustavy indikátorů

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F6 - ROZPRACOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F6	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.6.1. Rozpracování konceptu do opatření a úkolů</li></ul>
F6	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.6.2. Hodnocení a výběr variantních řešení k stanoveným cílům</li></ul>

## Metody:

- strom cílů, popis cílů SMART, BSC;
- vícekriteriální analýza variant, rozhodovací stromy;
- metody hodnocení nákladů a užitků, analýza nákladů životního cyklu (LCC);
- analýza rizik.

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F7 - REALIZACE)



## FÁZE

## AKTIVITY

F7

- A.7.1. Vytvoření realizačního plánu
- A.7.2. Vytvoření plánu řízení rizik

F7

- A.7.3. Vytvoření systému monitorování výsledků
- A.7.4. Vytvoření plánu evaluace
- A.7.5. Sestavení komunikačního plánu

F7

- A.7.6. Sestavení rozpočtu implementace
- A.7.7. Sestavení časového harmonogramu

# FÁZE TVORBY STRATEGIE (F8 - SCHVALOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F8	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.8.1. Vnitřní a vnější připomínkové řízení (dle schvalovací authority)</li><li>• A.8.2 Schválení strategie, uzavření projektu</li></ul>

## 4. ANALÝZA ZAJÍMAJÍCÍCH STRAN

# ÚČEL

- Zpravidla se vypracovává v úvodních fázích každého projektu (tvorby strategie)
- Smyslem je identifikovat aktéry mající vztah k řešenému projektu (strategii)
- Analyzovány jsou jejich zájmy, a míra vlivu na řešený projekt (problém)
- Identifikována je vhodná komunikační strategie k jednotlivým aktérům
- **Snahou je vytvořit vhodné podmínky (vést odpovídající komunikaci) pro tvorbu strategie, její schvalování a následnou realizaci!**

VELKÝ

V

L

I

V

MALÝ

UDRŽOVAT SPOKOJENOST,  
NAPLNIT JEJICH PŘEDSTAVY,  
PŘEDVÍDAT POŽADAVKY,  
ZAPOJIT JE

*POLICY MAKERS, PRŮMYSL*

MÍT POD KONTROLOU,  
UDRŽOVAT PŘEHLED,  
RUTINNÍ KOMUNIKACE POKUD  
JE NEZBYTNÁ  
OBČANÉ

*KLÍČOVÍ AKTÉŘI: PARTNEŘI,  
DONÁTOŘI, NADŘÍZENÍ*

PEČLIVÁ KOMUNIKACE,  
ÚZKÁ SPOLUPRÁCE

MINIMALIZOVAT PŘEKVAPENÍ

INFORMOVAT,  
KONZULTOVAT.

PRAVIDELNĚ KOMUNIKOVAT,

*AKADEMICKÁ PŮDA, PORADCI,  
BEZPEČNOSTNÍ KOMUNITA*

MALÝ

Z Á J E M

VELKÝ



# ZÁVĚR

- Tvorba strategie je projekt (jedinečný charakter každé strategie)
- Realizované kroky se opakují, lze popsat jako proces (procesní model)
- K dispozici celá řada procesních modelů tvorby strategie (tvorba veřejných strategií, tvorba strategií v rezortu MO)
- Oba procesní modely jsou v praxi využívány, upravovány na základě nových poznatků
- Analýza zainteresovaných stran poskytuje důležité informace pro nastavení účinné komunikace se všemi aktéry – vytváří se tak předpoklad pro úspěch!
- Kritéria úspěchu: 1. Vypracování a schválení strategie; 2. Míra implementace.

# ÚKOL DO DALŠÍ PŘEDNÁŠKY

- Vyberte si jednu z bezpečnostních strategií (Čelení hybridním hrozbám, BS ČR 2023, Národní strategie kybernetické bezpečnosti 2020, BS Německa 2023, BS Francie 2022, Kanady, Austrálie) a na základě kritérií pro komparaci strategií uvedených v první přednášce zařadte strategii do hodnotícího modelu (uveden níže).
- Identifikujte silné a slabé stránky strategie z pohledu jejího celkového pojetí (zohlednit již zmiňovaná hodnotící kritéria), uvést stručně důvod takového hodnocení.
- Rozsah: dva slidy v powerpointu (1. slidy: popis strategie, 2. slidy: hodnocení strategie)

Odevzdat do odevzdavárny IS: hodnocení strategie

Termín: 08.10. do 12, 00.

PROAKTIVNÍ

POSLÁNÍ

VICE

STRATEGIE

KONCEPCE

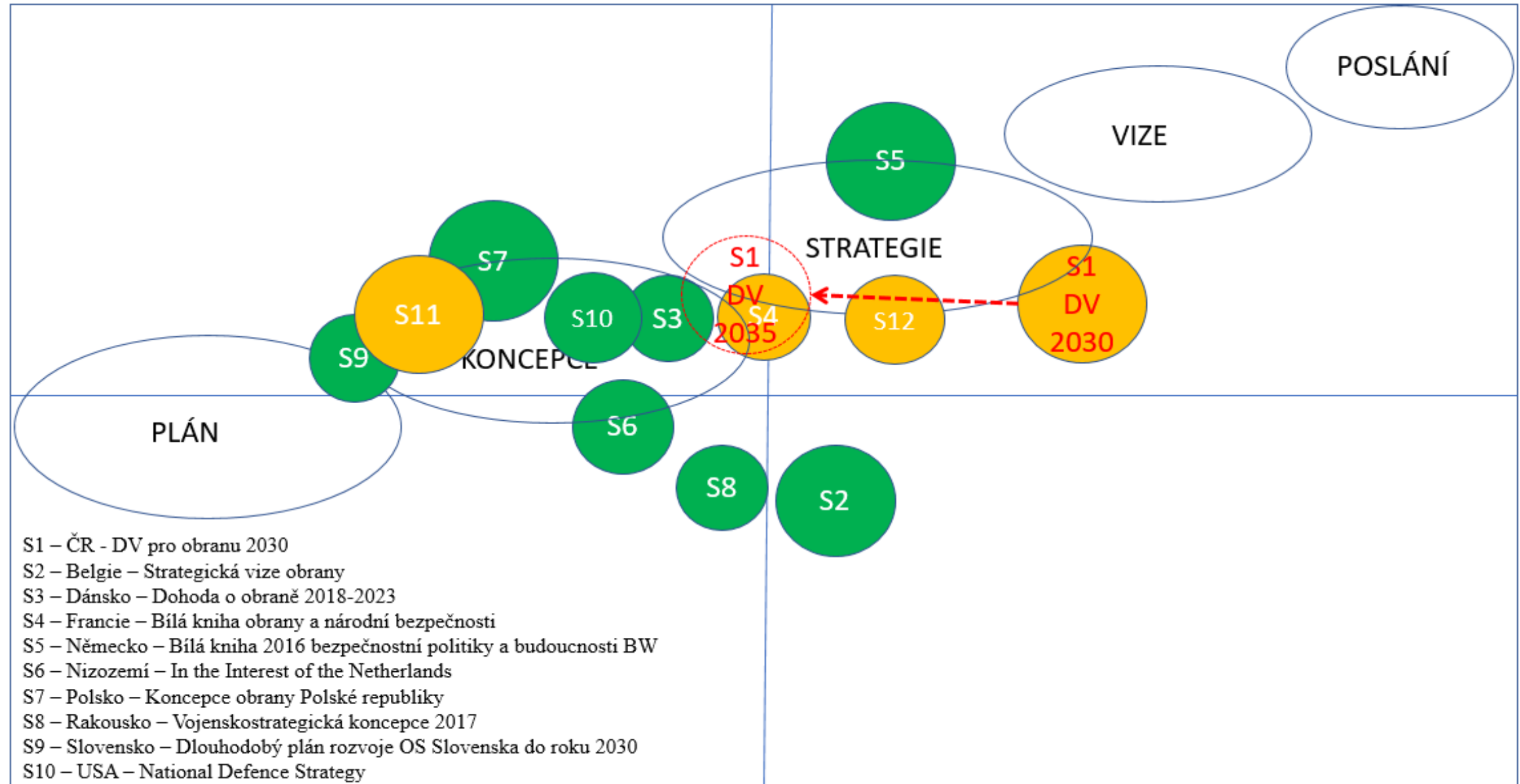
PLÁN

OBEČNÝ

SPECIFICKÝ

- S1 – ČR - DV pro obranu 2030
- S2 – Belgie – Strategická vize obrany
- S3 – Dánsko – Dohoda o obraně 2018-2023
- S4 – Francie – Bílá kniha obrany a národní bezpečnosti
- S5 – Německo – Bílá kniha 2016 bezpečnostní politiky a budoucnosti BW
- S6 – Nizozemí – In the Interest of the Netherlands
- S7 – Polsko – Koncepce obrany Polské republiky
- S8 – Rakousko – Vojenskostrategická koncepce 2017
- S9 – Slovensko – Dlouhodobý plán rozvoje OS Slovenska do roku 2030
- S10 – USA – National Defence Strategy
- S11 – Velká Británie – National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015
- S12 – Kanada – Canada's Defence Policy 2017

REAKTIVNÍ



# LEGENDA

## HORIZONTÁLNÍ OSA

- GENERICKÝ (OBECNÝ) – strategické (obecné) cíle, konceptualizace problému, obecný zdrojový rámec, chybí realizační rámec (spíše politika)
- SPECIFICKÝ – specifické cíle a úkoly (SMART), podrobné vymezení nákladů, rozpracovaný realizační rámec (spíše plán)

## PRŮMĚR KRUHU

- Malý průměr vyjadřuje nižší míru komplexnosti, zaměření především na jeden dominantní nástroj moci státu, v případě obranné strategie dominuje vojenský nástroj
- Větší průměr vyjadřuje vyšší míru komplexního přístupu se zapojením všech nástrojů moci státu (DIMEFILE)

## BARVA KRUHU

- Zelená – jasně vymezený cílový stav; Oranžová – obecně vymezený cílový stav; Červená – vágně vymezený cílový stav

## VERTIKÁLNÍ OSA

- PREEMPTIVE (PROAKTIVNÍ) – dlouhodobé zaměření dokumentu, pohled za horizont, snaha utvářet budoucí prostředí
- REACTIVE (REAKTIVNÍ) – krátkodobé zaměření dokumentu, odrážející především současnost, případně reagující pouze na vývoj v minulosti